

Tysiące drobnych rozczarowań

Pierwsze sygnały wypalenia zawodowego zwykle umykają uwadze lub są błędnie interpretowane. Pracodawca myśli, że pracownik stał się leniwy, a on sam, że ma depresję. Mylą się i jedni, i drudzy.



Zaczyna się od poczucia przeciążenia pracą i rozczarowania jej rezultatami – tyle się z siebie daje, a to wciąż nie wystarcza. Pojawiają się frustracja i gniew, rośnie wyczerpanie i poczucie bezsilności. W końcu pracownik jest tak przygnieciony, że jest mu wszystko jedno. **Wypalenie zawodowe** nie jest zagadnieniem nowym, jednak dotychczas nie poświęcano mu wystarczającej uwagi. Zmiana postrzegania tego zjawiska nastąpiła w 2019 roku, kiedy **Światowa Organizacja Zdrowia** opublikowała aktualną wersję Międzynarodowej Statystycznej Klasyfikacji Chorób i Problemów Zdrowotnych ICD-11. Wymieniła w niej wypalenie zawodowe jako syndrom zawodowy znacząco wpływający na stan zdrowia.

Stres nie pozwala pracować

Przypomnijmy, że wypalenie zawodowe wynika z przewlekłego stresu w pracy, któremu skutecznie nie zaradzono. To nie jest problem marginalny.

50%



Z raportu „Bezpieczeństwo pracy w Polsce” wynika, że prawie **50%** pracowników twierdzi, że stres utrudnia im wykonywanie obowiązków zawodowych.

30%



Z kolei – jak pokazują wyniki badania przeprowadzonego przez ARC Rynek i Opinia – ponad **30%** pracowników umysłowych w Polsce uważa, że są wypaleni zawodowo.



54%

Wśród przyczyn wymieniają m.in. dużą odpowiedzialność przy niskim wynagrodzeniu (**54%** badanych)

41%

oraz dużą ilość pracy przy małej ilości czasu (**41%** badanych).



Christina Maslach, psycholog, profesor Uniwersytetu Kalifornijskiego w Berkeley, badaczka syndromu wypalenia, wskazuje sześć kluczowych obszarów w środowisku pracy, które mogą się przyczynić do wypalenia. Są to: **obciążenie obowiązkami, nadmierna kontrola, brak nagrody, brak poczucia sprawiedliwości, niesprzyjające środowisko społeczne, niedopasowanie wartości**. Wypalenie pojawia się, kiedy jeden lub więcej z tych obszarów jest chronicznie niedopasowany do danej osoby i jej pracy. W obrazowy sposób ten problem przedstawili badacze z Uniwersytetu Waszyngtona **Kelly Gabriel** i **Herman Aguinis**. Ich zdaniem wypalenie pojawia się wtedy, gdy niskie zasoby dostępne w pracy (zasoby rozumiane szeroko, jako: fizyczne, psychiczne, społeczne, organizacyjne) łączą się z wysokimi wymaganiami.

Od wyczerpania do **obojętności**

Wypalenie zawodowe nie pojawia się nagle. To proces trwający miesiącami albo nawet latami, z czasem przybierający na sile. Profesor **Richard Gunderman**, amerykański lekarz i wykładowca, trafnie opisał go jako „**nagromadzenie setek lub tysięcy drobnych rozczarowań, z których każde samo w sobie jest ledwo zauważalne**”.

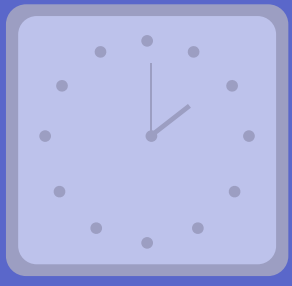


Rzeczywiście, pierwsze sygnały zwykle umykają uwadze lub są błędnie interpretowane. Najpierw buntuje się organizm. To może być **obniżona odporność, ogólne „rozbiecie”, częstsze niż dotąd przeziębienia, weekendowe migreny, bóle kręgosłupa i mięśni, problemy żołądkowe czy kłopoty ze snem**. Do tego dochodzi większe rozdrażnienie i zmniejszona tolerancja na stres towarzyszący trudnym sytuacjom w pracy. Osoba, u której zaczyna się wypalenie zawodowe, poza pracą nie ma już siły i energii na nic innego.

Potem pojawia się **chroniczne zmęczenie, wyczerpanie**. Pracownik czuje, że nie jest tak skuteczny jak wcześniej. Choć wkłada więcej energii i wysiłku w pracę, zadania wykonywane są gorzej i są słabszej jakości.



W końcu praca przestaje mu sprawiać radość, a staje się nieprzyjemnym obciążeniem. Uważa ją za ogromny problem, z którym trudno mu sobie poradzić. Czasem ucieka w używki, uzależnienia. Z czasem staje się **obojętny, wycofany, nie podejmuje wyzwań i sprawia wrażenie, jakby stracił wiarę we własne siły**. Uważa, że już nie jest w stanie sprostać wymaganiom pracodawcy i przestaje się starać. Często sam rezygnuje z pracy albo zostaje zwolniony.



Trzy fazy wypalenia

Psycholog **Christina Maslach** wyróżnia trzy fazy wypalenia. Ich długość to rzecz indywidualna, zależąca m.in. od odporności psychicznej pracownika.



Faza I

Wyczerpanie

Pracownik, który do tej pory był ambitny, aktywny i zaangażowany, sprawia wrażenie wyczerpanego fizycznie i psychicznie. Czuje się nadmiernie obciążony pracą, jest chronicznie zmęczony. Mówi, że jest kompletnie wyssany z sił. Nie ma energii i zapału do działania, staje się nadmiernie drażliwy i impulsywny. Żyje w poczuciu nieustannego napięcia. Nie potrafi się odprężyć, nie pomaga nawet sen – już od rana jest zmęczony, a myśl o czekających go zadaniach przytłacza go. Ciągły stres, kłopoty ze snem, nieudane próby regeneracji sił powodują spadek efektywności i mogą prowadzić do nerwicy, a nawet depresji (wg WHO wypalenie nie jest depresją, choć niektórzy badacze określają go jako depresję zawodową, co wydaje się trafne).



Faza II

Cynizm i depersonalizacja

Pracownik, który stracił wiarę we własne siły i przestał odczuwać pozytywne emocje związane z pracą, dystansuje się do tego obszaru swojego życia. Żeby się chronić, minimalizuje swoje zaangażowanie w wykonywanie obowiązków. Staje się chłodny, zdystansowany – nie tylko wobec pracy, ale także wobec współpracowników, klientów. Swoje obowiązki wykonuje mechanicznie. Bywa nieprzyjemny, cyniczny, co nie pozostaje bez wpływu na atmosferę w zespole. Próbuje zmniejszyć obciążenie pracą poprzez przedłużanie przerw, spóźnianie się, częściej niż zwykle bierze zwolnienie lekarskie.



Faza III

Brak skuteczności

Pracownik zaczyna wątpić w swoje umiejętności. Każde nowe zadanie zdaje się go przerastać. Uda się mu osiągnąć zaledwie ułamek tego, na czym mu zależy. Zaczyna tracić wiarę w siebie. W tej fazie pojawiają się wątpliwości, co do sensu dalszej pracy w firmie. Jednocześnie czuje się niezrozumiany. Zaczyna myśleć, że nie pasuje to tej firmy i zupełnie przestaje się starać.

Rozpoznać i odczarować

Tyle teoria. Jak jest w praktyce? Czy umiemy rozpoznać wypalenie? Rozmawiamy o tym z inicjatorką kampanii społecznej „Wypalenie zawodowe na celowniku” – **Anną Mistewicz**, dyrektorem HR, członkiem zarządu Angelini Pharma Polska, interwentem kryzysowym.



– Objawy wypalenia zawodowego są wyraźne, ale bardzo łatwo je zignorować albo źle zinterpretować. Na przykład kłopoty z koncentracją. Komu przyjdzie na myśl, że to objaw wypalenia? Albo bóle głowy czy kręgosłupa – też przecież nie kojarzymy ich z wypaleniem – mówi **Anna Mistewicz**. Jej zdaniem, choć wypalenie zawodowe to powszechne zjawisko, wciąż jest częściej postrzegane jako lenistwo pracownika, a nie jak problem, który wymaga profesjonalnego podejścia.

– O wypalonym pracowniku w uproszczeniu myślimy: że po prostu nie chce mu się pracować. To jest ocena, która wskazuje na jego – domniemaną – winę. **Tymczasem, jeśli ktoś traci energię, nie trzeba od razu negatywnie go oceniać, lecz zatrzymać się i pomyśleć: „Przecież ten człowiek był lokomotywą zespołu, ambitnym liderem. Coś musiało się stać, że tak się zmienił”. Chodzi o spojrzenie z życzliwością i szczerym zainteresowaniem. Dopiero wtedy można znaleźć prawdziwą przyczynę jego zachowania** – uważa nasza rozmówczyni. Dodaje, że w działach HR polskich firm nie mówi się zbyt wiele o wypaleniu. Menedżerom brakuje wiedzy na ten temat. Nie mają jej także pracownicy.

– Mówienie o wypaleniu, prawidłowe diagnozowanie tego syndromu i jak najszybsze wychwycenie sygnałów, to lekcja, którą powinniśmy solidnie odrobić. **Trzeba odczarować wypalenie: zdjąć z niego odium winy i wstydu. Pracownicy muszą wiedzieć, że mają prawo czuć się wypaleni i że nie muszą bać się do tego przyznać. Z kolei pracodawcy wypaleniu powinni świadomie zapobiegać.** Nie tylko dlatego, że wypaleni pracownicy pracują mniej efektywnie, ale przede wszystkim dlatego, że jako pracodawcy odpowiadamy za ich dobrostan – podkreśla inicjatorka kampanii „Wypalenie zawodowe na celowniku”. Dlatego tak **ważną rolę w firmie pełni psychoedukacja.**



– Oprócz wiedzy, cenna jest również uważność. Jeśli będziemy na siebie uważni, od razu zauważymy, że coś dziwnego dzieje się z naszym kolegą czy podwładnym. Wtedy wspólnie można się zastanowić, co się dzieje i jak z tego wyjść. **Chodzi o stworzenie przyjaznego klimatu do rozmów, atmosfery życzliwości i otwartości. Tylko wtedy pracownik nie będzie obawiał się powiedzieć: „Słuchajcie, coś się ze mną dzieje. Pomóżcie”.** Bardzo mi zależy, żeby takie rozmowy zaczęły być w firmach prowadzone. Żeby pracownik miał szansę na mądrą rozmowę z uwrażliwionym w tym zakresie, wyedukowanym szefem. Dzięki takim otwartym rozmowom zrobiliśmy olbrzymi postęp w leczeniu depresji. Wierzę, że tak samo otwarcie będziemy mówić o wypaleniu. W sposób umiemytny. Bo gdy pracownik zmagą się ze stresem, jest drażliwy. Wyobrażam sobie sytuację, że jako szef podchodzę do niego i mówię: „Mam wrażenie, że coś się z tobą dzieje. Wygląda mi to na początek wypalenia”.

I słyszę opryskliwą odpowiedź, bo trafiłam w czuły punkt. To jest moment, gdy łatwo się wycofać. Stwierdzić: „Nie chcesz, to nie”. Ale nawet jeśli jako szef nie poradzę sobie z sytuacją, to przecież są specjaliści, którzy mogą pomóc: psycholog, interwent kryzysowy, coach. **Pomocne w diagnozowaniu wypalenia mogą być także testy psychologiczne.** Większość z nich jest dostępna w internecie, można je pobrać bezpłatnie. Najbardziej znany jest **Kwestionariusz Wypalenia Zawodowego Christiny Maslach** (Maslach Burnout Inventory, MBI). Pozwala on oszacować, po wypełnieniu 22 punktowej ankiety, poziom wyczerpania emocjonalnego, poziom depersonalizacji, poziom utraty skuteczności zawodowej.

Kolejny test to tzw. **LBQ – Link Burnout Questionnaire**, autorstwa **Massimo Santinello**. Składa się z 24 pozycji opisujących odczucia osoby badanej dotyczące jej pracy. **LBQ pozwala na ocenę czterech aspektów wypalenia zawodowego: wyczerpania psychofizycznego, braku zaangażowania w relacje, rozczarowania pracą i poczucie braku skuteczności zawodowej.** Inne polecane przez psychologów testy to: **Oldenburg Burnout Inventory (OLBI)** czy **BCSQ – Burnout Clinical Subtypes Questionnaire**.

– **Jednak najważniejsza jest rozmowa.** Rozmawiajmy i twórzmy środowisko wsparcia. Poza przejrzystym planem działań potrzeba nam dużo refleksji i zwykłej ludzkiej uważności – mówi **Anna Mistewicz**.



Angelini
Pharma